

4. Шаров Ю. Інституційно-організаційні аспекти створення муніципальних кластерів / Ю. П. Шаров, І. А. Чикаренко // Державне управління та місцеве самоврядування. — 2012. — Вип.1(12). — С. 179—191.
5. Карпінєць В. Й. Роль банку в муніципальному кластері [Електронний ресурс] / В. Й. Карпінєць // Економічний часопис — XXI. — №1—2. — 2012. — Режим доступу: <http://soskin.info/ea/2012/1-2/201222.html>
6. Сердюкова О. Є. Роль органів влади в формуванні та функціонуванні кластерних утворень / За ред. проф. В.В. Мамонової // Кластери як інструмент регіонального розвитку: матеріали науково-практичного семінару (м. Феодосія, 16—20 липня 2012 р.) — Х.: ХарПІ НАДУ, 2012. — С. 70—74.
7. Богачев С. В. Экономико-правовые проблемы хозяйствования города / С. В. Богачев // Город, регион, государство: экономико-правовые проблемы: сб. науч. тр. / НАН Украины, Ин-т экономико-правовых исследований. — Донецк: Вебер, 2009. — С. 19—24.
8. Портер М. Э. Конкуренция / Майкл Э. Портер. — М.: Вильямс, 2002. — 496 с.

Стаття надійшла до редакції 14.11.2013

УДК 332:338:352

**Ліва О.М.**, аспірантка  
кафедри стратегії підприємств,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**Анотація.** У статті досліджено особливості функціонування комунальних підприємств. Підтверджено неефективність комунального сектору на прикладі аналізу підприємств міста Києва. Розглянуто закордонний досвід і запропоновано стратегічні напрями удосконалення діяльності комунальних підприємств.

**Ключові слова:** комунальне підприємство, ефективність комунального підприємства, рентабельність комунального підприємства, стратегія розвитку комунального підприємства, комунальна галузева структура

**Вступ.** З часів проголошення незалежності України відносно стабільним за формою власності залишається сектор комунального господарства держави, незважаючи на масову тенденцію до приватизації. Дана ситуація викликана з одного боку інвестиційною непривабливістю даних підприємств, з іншого боку — здебільшого унікальністю ціннісної пропозиції, створюваної для споживачів — територіальних громад, що практично унеможливорює перехід у приватну власність. У той же час ефективне функціонування держави і суспільства в цілому неможливе без досягнення внутрішньої синергетичної єдності управлінсько-виробничих процесів комунальних підприємств.

Проблема результативної діяльності комунальних підприємств дуже мало розглядається в сучасній економіці. Зокрема основні економічні здобутки щодо управління комунального підприємства були здійснені в середині ХХ ст. Засади функціонування комунальних підприємств досліджували тнауковці-економісти: В. М. Алексеев, О. В. Веретеннікова, В.А Давиденко, В.А. Інговатова, Т С Клеба-

нова, С. Г. Куліков, Л. Г. Ліпич, О. Я. Іванків, В. В. Мамонова, Ю. Л. Петрушевський, О. В. Ольшанський, Н. В. Хвищун, О. С. Чмир та ін., а також зарубіжні — А. Бельке, К. Лінч, П. Р. Нівен, Е. Остром, Дж. Стігліц, Р. Фішмен, Е. Харлофф, Ф.-В. Хеннінг.

**Постановка завдання.** Як показує досвід діяльності комунальних підприємств України, управління більшістю з них здійснюється за старими радянськими схемами «державні адміністрація міста та районів ↔ комунальні підприємства». Проблемним питанням залишається відсутність стандартів щодо їх створення та механізмів координації діяльності. Це у свою чергу призводить до низькорентабельної або взагалі збиткової діяльності. Проте слід відмітити, що у західних регіонах Європи та північної Америки спостерігається позитивна тенденція функціонування так званих підприємств муніципальної влади, що вказує на можливість ефективності комунальних підприємств за умови створення належного середовища їх функціонування. Побудова соціально-орієнтованої стратегії розвитку комунального підприємства вимагає подальшого дослідження особливостей діяльності вітчизняних і закордонних комунальних підприємств.

**Результати дослідження.** Генезис розвитку комунальних підприємств є немало важливим фактором для усвідомлення створюваної ними споживчої цінності. Перші комунальні підприємства з'явилися ще в Середньовіччі [3], що було пов'язано з активним розвитком міст і відповідно створення їхньої інфраструктури. На той момент специфікою роботи даних підприємств була відсутність будь-якої конкуренції через здійснювані ними громадські роботи. Таким чином комунальні підприємства могли встановлювати власні фіксовані ціни та ставали прибутковими за рахунок монополістичного становища на ринку. Але вже в XIX—XX ст. спостерігається зниження ефективності діяльності комунальних підприємств: починають виникати проблеми з управлінням і політизованістю їхнього керівництва, з'являється все більше і більше приватних підприємств, що втягують в жорстку конкурентну боротьбу та змушують зменшувати ціни. Виникає конфлікт між принципом максимізації прибутку та обов'язком створення суспільної цінності виробництва. Внаслідок чого комунальні підприємства за відсутності лідерської цілеспрямованості стають малоприбутковими або взагалі збитковими організаціями. В Україні така тенденція в роботі комунальних підприємств стає особливо помітною після розпаду Радянського Союзу та внаслідок ієрархічної дисгармонії територіального управління в перші роки незалежності.

Найбільш ентропійного впливу комунальні підприємства зазнають внаслідок відсутності належної системи мотивації не тільки щодо розроблення ефективної стратегії, а й упровадження її в діяльність. У той час, як приватні підприємства намагаються максимізувати прибуток за рахунок використання сучасних методів управління, комунальні підприємства здебільшого зосереджені на виробництві соціально-необхідних продуктів і послуг без намагання удосконалювати свої організаційно-фінансові процеси. Адже загальновідомим в економічній науці вважається гіпотеза, що якщо якийсь об'єкт чи ресурс знаходить у комунальній власності, то його експлуататори будуть намагатися видобути із нього якнайбільше і витратити на його підтримку в робочому стані якнайменше, як результат ресурси підприємства будуть виснажуватися і деградувати [2]. Виходом із такою ситуації вважається приватизація об'єкта. Проте приватизація не призведе до бажаного ефекту з погляду суспільної корисності, адже місцеві бюджети будуть втрачати доходи від чистих прибутків, а територіальні громади залишаться без соціально-ціннісної віддачі комунальних підприємств.

Для розуміння особливостей комунального підприємства і відповідно усіх причин і наслідків його неефективної діяльності наведемо концептуальні відмінності функціонування комунального і приватного підприємства (табл. 1). Комунальні підприємства функціонують у більш регульованому внутрішньому середовищі, створюються з метою забезпечення потреб територіальних громад та обмежені певним рівнем рентабельності, яка закладається в тарифах, рішеннями місцевих рад.

Таблиця 1

**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ВІДМІННОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРИВАТНОГО  
ТА КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Критерії	Приватне підприємство	Комунальне підприємство
Власник	Одна або кілька фізичних осіб, юридична особа	Територіальна громада в особі міської ради
Мета створення та діяльності	Отримання прибутку	Забезпечення суспільно-необхідними продуктами і послугами
Розпорядження чистим прибутком	Вільне	Сплачується визначений відсоток до місцевих бюджетів
Свобода управління	Автономне	Координується адміністраціями
Рентабельність	$\geq 15\text{—}18\%$ (за економічну доцільність береться перевищення ставок за депозитами)	$\approx 10\text{—}12\%$ (обмежується рішеннями місцевих рад)

За даними Головного управління комунальної власності м. Києва загальна кількість підприємств комунальної власності міста Києва станом на 1 липня 2012 року становила 1969, на балансах яких обліковується майно загальною вартістю 89,4 млрд грн. Зазначимо, що за формою фінансування 19 % комунальних підприємств м. Києва становлять госпрозрахункові та 81 % — фінансується за рахунок бюджетних коштів. У даному дослідженні було розглянуто діяльність саме госпрозрахункових комунальних підприємств через низькі фінансові результати.

За виключенням підприємств, які перебувають у стані ліквідації та реорганізації, у 2012 році нараховувалася 291 госпрозрахункових комунальних підприємств у м. Києві з таких видів галузей: інформатизація та зв'язок, будівництво, громадське харчування, житлово-комунальне господарство, культура, освіта, охорона здоров'я, преса та інформатизація, проектні та наукові установи, сільське господарство, торгівля, транспорт, фізична культура та спорт. На рис. 1 наведено галузеву структуру комунальних підприємств м. Києва на основі співвідношення величини чисельності працюючих.

Як бачимо, найбільше в місті Києві займають комунальні підприємства галузей житлово-комунального господарства та транспорту, а також значна частина комунальних підприємств належить галузям охорони здоров'я та культури. Проте на даний момент відносно незначний чистий прибуток отримують здебільшого комунальні підприємства таких галузей, як будівництво, преса та інформатизація, проектні та наукові установи. Підприємства інших галузей є переважно збитковими, серед яких найбільше виділяються підприємства транспорту, житлово-комунального господарства та охорони здоров'я. Сумарні загальні збитки комунальних підприємств міста Києва за 1 півріччя 2012 року становлять 254 млн грн. за сумарної чисельності працюючих 52 тис. осіб. Біля 50 комунальних підприємств перебуває в стані ліквідації та реорганізації через постійну збитковість діяльності, що

вказує на наявність кризового стану в близько 15 % госпрозрахункових підприємств міста Києва.

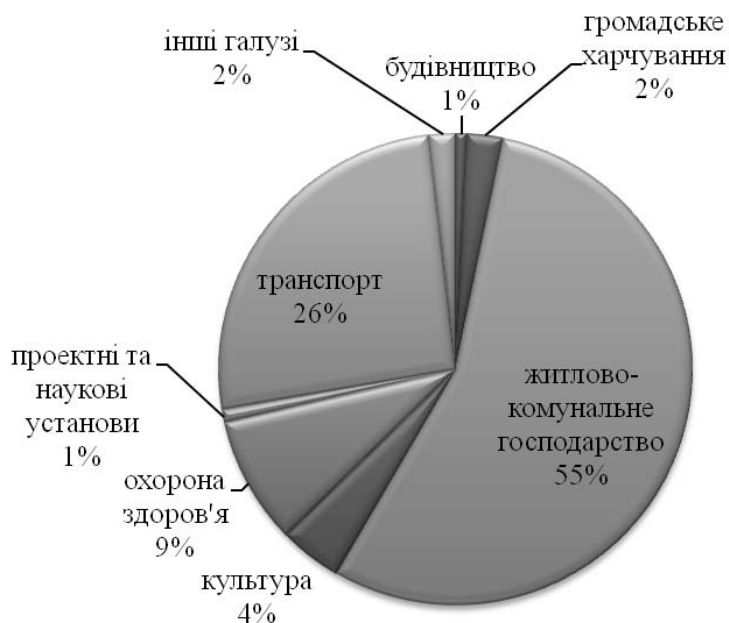


Рис. 1. Галузева структура комунальних підприємств м. Києва

Таблиця 2

**МОНІТОРИНГ ДІЯЛЬНОСТІ КОМУНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ МІСТА КИЄВА**

Галузь	Кількість комунальних підприємств*	Вартість активів, тис. грн	Чисельність працівників	Сукупні доходи за I півріччя 2012р., тис. грн	Чистий прибуток / збиток за I півріччя 2012р., тис. грн
Інформатизація та зв'язок	2	10727,5	52	3023,1	-40,5
Будівництво	17	3356054,91	468	420303,9	5536,8
Громадське харчування	11	13407,3	862	44112,3	-704
Житлово-комунальне господарство	135	44371983	23976	1953489,2	-31292
Культура	58	150825,9	2917	14156	-561,5
Освіта	4	2708,2	145	5167,4	46,3
Охорона здоров'я	21	250057,5	4105	40630	-10206,9
Преса та інформатизація	4	29912	334	25272	178
Проектні та наукові установи	11	99099,3	610	37620,3	716,7
Сільське господарство	1	3996	100	1801	-1066
Торгівля	8	108854	431	35489	-487,8
Транспорт	16	17400123	17932	1121140,3	-214472,4
Фізична культура та спорт	3	48742,8	91	5336,7	-1577,8
<b>УСЬОГО</b>	<b>291</b>	<b>65846491,4</b>	<b>52023</b>	<b>3707541,2</b>	<b>-253931,1</b>

\*У таблиці не враховуються комунальні підприємства, які перебувають у стані ліквідації або реорганізації.

Дана ситуація вказує не тільки на економічну неефективність, а й зменшення соціальної цінності підприємств комунальної форми власності: значна втрата бюджетних коштів для місцевих бюджетів, скорочення робочих місць для населення міста, зниження якості послуг за недостатнього фінансування. Тому з метою уникнення негативних фінансових явищ слід ідентифікувати комунальне підприємство як невід'ємний елемент системи «державо-ринок-споживач» (рис. 2) і адаптувати всі його елементи під дану систему. Удосконалення діяльності комунальних підприємств повинно включати такі напрями: модернізація системи взаємозв'язку адміністрації та КП, розроблення механізму залучення інвестицій і пошук стейкхолдерів, оптимізація витрат, посилення мотиваційної складової, розроблення інформаційної системи контролю за якістю послуг.

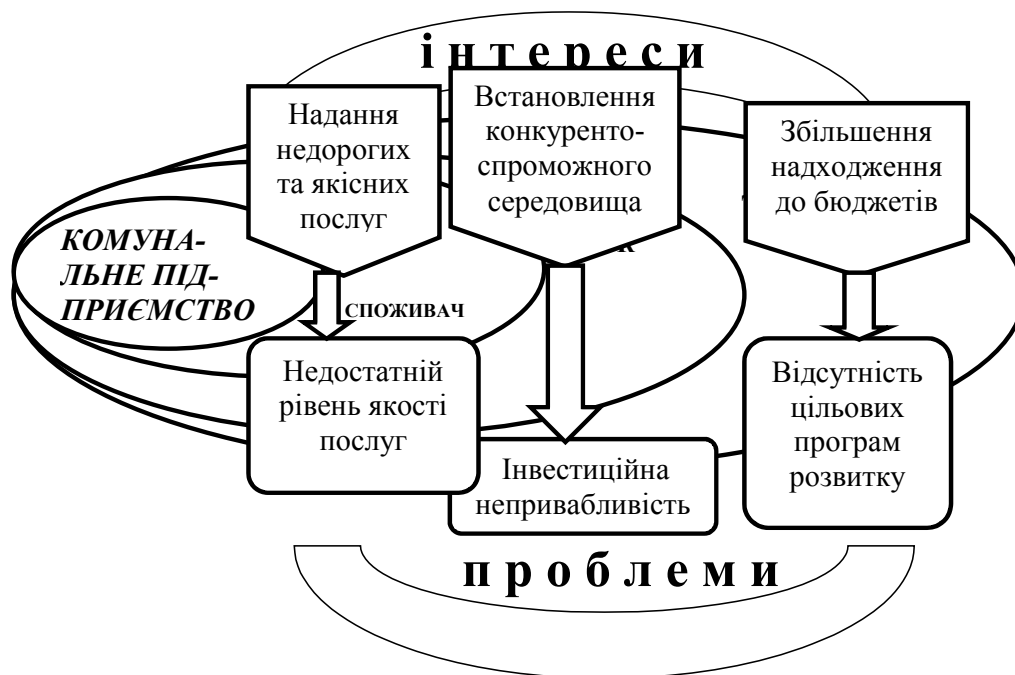


Рис. 2. Конструктивна модель формування шляхів удосконалення діяльності комунальних підприємств

Одним із шляхів розробки ефективної стратегії розвитку комунального підприємства може бути адаптація управлінських процесів муніципальних підприємств провідних держав світу до реалій українського простору. Так, на відміну від країн пострадянського простору, у США спостерігалось збільшення комунальних підприємств у таких сферах, як громадське харчування, енергетично-екологічні підприємства, телекомунікації, будівництво, транспорт і готельний бізнес. Ефективне функціонування даних підприємств дозволило не тільки збільшити грошові надходження до місцевих бюджетів, а й сприяло покращенню добробуту населення, налагодженню екологічного режиму міста, становленню економічного розвитку за рахунок розширення туристичної та будівничої галузей. Наочним підтвердженням є загальне поповнення бюджетів міст США на 697 млн дол. від муніципальних енергетичних компаній, крім того з 1995 року було відкрито 9 готелів, які перебувають у комунальній власності міста [4]. Прикладом успішно налагодженої роботи

комунальних підприємств є також місто Йоганнесбург у ПАР[5]. Причому комунальні підприємства зосереджені як у житлово-комунальному господарстві, так і у сфері туризму й розваг.

**Висновок.** Більшість комунальних підприємств України є низькорентабельними або збитковими, що зумовлено генезисом їх історичного розвитку та відсутністю збалансованих програм планування та контролю. При розробці управлінських стратегій для комунальних підприємств необхідно враховувати специфіку діяльності та їх концептуальні відмінності від приватних організацій. Моніторинг функціонування закордонних комунальних підприємств показує можливість їх ефективної віддачі без проведення приватизації, а навпаки за умов розширення комунального сектору міста. Побудова нової управлінської моделі для комунальних підприємств повинна базуватися на врахуванні інтересів і вирішенні ключових проблем, що постають боку споживача, ринку та держави.

### Література

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР // ВВР України. — 1997. — № 24. — С. 32.
2. Остром Э. Управляя общим. Эволюция институтов коллективной деятельности / Э. Остром. — М.: Мысль, ИРИСЭН, 2011. — 447 с.
3. B. Briininghaus. Communal Enterprises — Past and Present// Report on the 9th Research Symposium of the German Society for Business History, Cologne — 17—18 January— 1985 [Електронний Ресурс] — Режим доступу: [http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-72853-2\\_10](http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-642-72853-2_10)
4. Overview: Municipal Enterprise [Електронний Ресурс] — Режим доступу : <http://community-wealth.org/strategies/panel/municipal/index.html>
5. Municipal owned entities [Електронний Ресурс] — Режим доступу: [http://www.joburg.org.za/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1219:municipal-owned-entities&catid=28:other-services&Itemid=75](http://www.joburg.org.za/index.php?option=com_content&view=article&id=1219:municipal-owned-entities&catid=28:other-services&Itemid=75)
6. Mpls. Holds Public Hearing Over City-Owned Utility [Електронний Ресурс] — Режим доступу : <http://tcbmag.com/News/Recent-News/2013/July/Mpls-Holds-Public-Hearing-Over-City-Owned-Utility>

Стаття надійшла до редакції 15.11.2013